

Marketing- entscheidungen können nie objektiv sein

Für Marketingentscheidungen stehen viele Modelle, Methoden und Vorgehensweisen zur Verfügung, die von Menschen ausgewählt und in logisch rationalen Entscheidungsprozessen eingesetzt werden. Trotz professioneller und sorgfältigem Einsatz von Mittel, Verfahren und Methoden, in jedem einzelnen Vorgehensschritt stecken vielfältige, unterschiedlichste subjektive und intuitive Einflüsse. Ergebnisse von Entscheidungsprozessen sind immer darum subjektiv.

Emil Annen

Die Menschen sehen sich gerne selbst als rational denkende, gut geschulte Entscheider mit viel Erfahrung, und negieren ihre eigenen Restriktionen (Bauer 2014 S. 22 ff). Diese Vorstellungen sind noch stark vom Mythos des „Homo oeconomicus“, dem rational denkenden Menschen geprägt (Bauer 2014 S. 12 ff, Storch 2014, S. 13ff). Der vorliegende Beitrag kratzt provokativ an vielen Stellen des weit verbreiteten Bild „Homo oeconomicus“ und soll anregen, Entscheidungsprozesse unter dem Gesichtspunkt menschlicher Restriktionen und Möglichkeiten kritisch zu beurteilen. Drei Irrtümer prägen die Wahrnehmung zu Entscheidungen (vgl. Gigerenzer 2008):

1. Komplexe Probleme erfordern immer komplexe Lösungen.
2. Mehr Information, Berechnung und Zeit ist immer besser
3. Bauchentscheidungen sind zweitklassig, rationale Optimierung ist immer besser.

Kompliziert ist nicht komplex

In komplizierten Systemen sind sehr viele Einflussfaktoren eng miteinander verknüpft. Die Beziehungen zwischen den Faktoren in diesen Systemen bleiben aber im Zeitablauf stabil. Komplizierte Systeme können darum kontrolliert, berechnet und gesteuert werden.

Bei komplexen Systemen hingegen beeinflussen sich die einzelnen Elemente laufend. Sie verändern sich dynamisch, das ganze System erhält ein Eigenleben. Zudem sind diese Systeme in übergeordnete, ebenfalls komplexe Systeme eingebettet (Honegger 2008, S. 32f, Haberfellner 2012, S. 41), enthalten aber auch Teil-(Sub-)Systeme, welche ebenfalls ihr Eigenleben führen. Alle über- und untergeordnete Systeme beeinflussen sich gegenseitig. Solche Systeme können quantitativ nie beschrieben, nie berechnet, nie kontrolliert werden. Ihre Entwicklungen können nie vorausgesagt werden. Merkmale komplexer Probleme (Oberhauser 2014) sind:

- Vernetzung: Es gilt, viele Faktoren, viele Bedürfnisse und Anliegen unterschiedlichster Interessengruppen zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwägen.
- Eigendynamik: Auch wenn man nichts unternimmt, ein komplexes System und seine Elemente verändern sich dauernd.
- Undurchschaubarkeit: Es ist möglich, das gesamte System zu überblicken, viele Informationen zu generieren, aber man erhält nie alle Informationen. Diejenigen, die man erhält, sind ungenau oder möglicherweise veraltet, Unwägbarkeiten bleiben immer.
- Unumkehrbarkeit: Eingriffe und Massnahmen haben irreversible Folgen, man kann nur nach vorne schauen, nie zurück.
- Polytelie: In komplexen Systemen ist man gezwungen, mehrere Ziele gleichzeitig zu verfolgen, die sich aber konkurrenzieren und sich widersprechen.

Sobald die Natur oder Menschen Teile eines Systems sind, werden diese komplex und chaotisch: In jeder Sekunde ist nichts mehr so, wie es gerade mal war und wird nie wieder so sein.

Emil Annen

*ist Studienleiter am Institut für Marketing
an der Universität St. Gallen
www.ifm.unisg.ch*

Emil Annen
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Komplexe Systeme können nur beeinflusst werden

Unternehmen und Märkte sind komplexe Systeme und lassen sich nie vollständig durchdenken und regulieren, weil sie immer von Menschen geprägt sind. Entscheider agieren und setzen Methoden ein, wie wenn sie komplizierte Probleme zu lösen hätten, wie wenn sie die Organisation und ihre Umgebung kontrollieren, berechnen und steuern könnten. (in Anlehnung an Honegger 2008, S. 33ff). Das Ergebnis sind klare, detaillierte, quantitativ formulierte Pläne, welche Scheinsicherheiten erzeugen, der komplexen Umgebung aber überhaupt nicht gerecht werden. „Allein schon die Einstellung, komplexe Systeme können kontrolliert und berechnet werden, hat dazu geführt, dass Entscheider in der jüngeren Vergangenheit viel Schaden angerichtet haben, weil sie ihr Wissen und ihre Möglichkeiten überschätzten und nicht verstanden, wie komplex Situationen waren, mit denen sie zu tun hatten“ (Kay 2011).

In komplexen Situationen existieren keine absoluten Wahrheiten

Entscheider unterliegen der falschen Vorstellung, sie wären objektiv und übersehen, dass sie die Realität auf ihre eigene Weise interpretieren und wahrnehmen. In komplexen Systemen gibt es keine richtigen oder falschen Meinungen, keine gesicherten Fakten. Fakten sind nur vermeintlich objektiv. Sobald Menschen mit Fakten und Zahlen zu tun haben, bewerten sie diese unwillkürlich nach der persönlichen Erfahrung subjektiv. (vgl. auch Haberfellner 2012, S. 198). Jede dieser Interpretationen ist lediglich eine Möglichkeit unter vielen und kann niemals „richtig“ sein, oft aber falsch (Bauer, Koth 2014, S. 38).

Auch wenn die Gefühle abgespalten oder ausgeblendet werden, hört ihre Einfluss auf dem Umweg über das «Unbewusste» nicht auf (Müri 1992). „Es gibt kein Verfahren, das Subjektivität ausschliessen könnte, weil es einfach keinen klar feststellbaren Wert einer Lösung in komplexen Systemen gibt“ (Haberfellner 2012, S. 288). „Kein Mensch kann objektiv sein! Er kann sich höchstens um Objektivität bemühen“ (Jeanne Hersch, Schweizer Philosophin in einem persönlichen Gespräch 1986).

In der Marketingarbeit gibt es immer so viele persönliche Anschauungen, Meinungen, Erfahrungen, wie Menschen daran beteiligt sind. Es prallen laufend verschiedene subjektive (nie objektive!) Wahrnehmungen aufeinander. Welche Interpretation als richtig gilt, ist eine Frage der sozialen Vereinbarung (Konsensfindung) oder der Durchsetzung durch Machtausübung (Müri 1992). Die subjektiven Wahrnehmungen

werden durch eine Reihe von menschlichen Restriktionen zusätzlich geprägt, von denen hier einige beschrieben werden.

Der Mensch kann nur vier Variablen/Faktoren gleichzeitig handhaben.

Fünf Variablen gleichzeitig im Auge zu behalten ist für Menschen nahezu unmöglich, die Performance liegt bereits schon im Zufallsbereich (Halford 2005). In komplexen Marketing-Situationen gibt es aber sehr viele verschiedene Variablen und Einflussfaktoren zu berücksichtigen, z. B. die Wirkungen der verschiedenen Marketinginstrumente, die Reaktionen von Konkurrenten oder Handel, Produktions- und Distributionskapazitäten, Verhalten des Aussendienstes. Konzentriert man sich auf die einen, verliert man andere aus den Augen. Zudem werden nie alle Verbindungen und gegenseitigen Einflüsse zwischen den Variablen erkannt. Einzelne Variablen oder Beziehungen werden immer übersehen.

„Unternehmen und Märkte sind komplexe Systeme und lassen sich nie vollständig durchdenken und regulieren.“

Das Gehirn lehnt negative Gedanken ab

Der Mensch ist sehr gut im Verarbeiten positiver Nachrichten über die Zukunft, hingegen wird alles Negative einfach ignoriert, Warnbotschaften funktionieren nur selten. Ergebnisse aus Hirnscans zeigen: Waren die Nachrichten positiv, verfügten alle Teilnehmer über mehr Aktivität im Frontallappen des Gehirns. Dieser Bereich wird mit dem Verarbeiten von Fehlern in Zusammenhang gebracht. Bei negativen Neuigkeiten hatten die grössten Optimisten die geringste Aktivität, bei den grössten Pessimisten war die Aktivität wohl am grössten (Sharot 2011), aber immer noch sehr gering im Verhältnis zu den Wirkungen positiver Nachrichten. Informationen, welche Marketingentscheidungen in Frage stellen, wie z.B. sinkende Umsätze, Häufung von Beschwerden, Veränderungen in der Umwelt werden einfach auf die Seite geschoben und ignoriert. Schwache negative Anzeichen werden überhaupt nicht gesehen.

Framing, Beeinflussung durch Wortwahl und Formulierungen.

Geringfügige Veränderungen in der Formulierung einer Botschaft, in der Beschreibung einer Ausgangslage, in der

Wahl von Wörtern und unterschiedlichen grafischen Darstellungen bei gleichem Inhalt können das Verhalten des Empfängers beeinflussen und weitreichende Veränderungen in den Präferenzen eines Entscheidungsproblems verursachen (Kahneman 2014 S. 115, 334, 450f, 550f, Zeisberger 2014). Der Framing-Effekt ist in vielen Grundlagen zu Marketingentscheidungen, wie z.B. Berichten, Rapporten, Analysen zu finden, wird sogar bewusst eingesetzt, um etwas zu verdecken oder um intuitiv gefasste Entscheidungen nachträglich zu verargumentieren, z.B. widrige Marktumstände oder Minuswachstum anstatt Umsatzrückgang, resilientes Unternehmen, wenn mit vielen Schwierigkeiten gekämpft wird, der Begriff „Fehler“ wird vermieden. Menschen reagieren zudem auf klare Aussagen, auf eindeutige Wahl von Wörtern und Begriffen eher ablehnend. Sie ziehen schön gefärbte Informationen vor.

Das Gehirn ist nicht fähig, den Wert einer Sache einzuschätzen

Menschen werden bei zu beurteilenden Zahlenwerten von momentan vorhandenen Umgebungsinformationen (interne und externe Zahlen und weiteren Grössen) beeinflusst, ohne dass ihnen dieser Einfluss bewusst wird. Fehlen Vergleichswerte, wird buchstäblich nach allem gegriffen, was sich anbietet. „Anker-Effekte“ sind bei jeder Management-Entscheidung wirksam, wenn Zahlen und Grössenordnungen einfließen und bewertet werden müssen (Ariely 2008, S. 63; Kahneman 2014, S. 152 ff, Kitz 2011, S. 98f).

Für die Übernahme von Marken oder Unternehmen gibt es rund 500 Methoden zur Markenbewertung. Gegen 80% der eingesetzten Faktoren in Bewertungsmethoden (z.B. Führerschaft, Internationalität, Trend, Marketingsupport, Rechtlicher Schutz, zukünftiger Markt, Marketingunterstützung usw.) sind Schätzungen und da fliessen immer auch unbewusste Ankerwerte ein. Wenn ein Wert ein Schätzwert ist, sind die Ergebnisse der eingesetzten Methoden ebenfalls immer Schätzwerte, auch wenn sie in Zahlen gefasst sind. Ein weiterer Ankerwert bei Übernahmen sind die zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Ist die „Kriegskasse“ gut gefüllt, wird die Marke regelmässig in ihrem Wert überschätzt, ist sie sehr gut gefüllt, werden Beträge ausgegeben, welche nicht mehr nachvollziehbar sind.

Narzissmus ist menschlich

Gesunder Narzissmus ist ein normaler und notwendiger Teil der seelischen Entwicklung und des Seelenlebens überhaupt

(Faust 2014). Der Narzissmus hat stark zugenommen, Narzissmus-Parameter sind innerhalb von zehn Jahren um 380 Prozent angestiegen (Twenge 2010). Narzissmus kann über das normale Mass hinausgehen und sogar krankhafte, pathologische Züge annehmen. Typische Symptome und Anzeichen nach aussen sind Selbstüberschätzung, die Vorstellung, grandios und einzigartig zu sein, übertriebene Selbstverliebtheit, Arroganz und Hochmut, Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen. Nach innen sind es etwa schlechtes Selbstwertgefühl und Minderwertigkeitskomplexe, Angst kritisiert zu werden, übermässige Empfindlichkeit, mangelnde Sozialkompetenz, Suche nach extremer Bewunderung (in Anlehnung an Maaz 2014, Twenge et al. 2010).

Der Narzisst tut alles, um die Bestätigung, die er zum Leben braucht, zu erhalten: Anstrengung, Fleiss, Perfektionismus, Leistung, hohe Ansprüche, Aussehen, Manipulationen, Suggestionen, einfach alles aus nur einem Bedürfnis heraus, dafür «geliebt» zu werden (in Anlehnung an Maaz 2014). Das Suchen nach extremer Bewunderung führt zu Entscheidungen, welche viel Anerkennung versprechen. Beispiele dafür ist sehr kreative Werbung, welche möglicherweise sogar Preise gewinnt, aber die gesetzten Werbeziele nicht erreicht oder dem Stil des Unternehmens nicht angepasst ist.

Die Unfähigkeit, Kritik entgegen nehmen zu können, schiebt kritische Einwände auf die Seite und nimmt die Fähigkeit, Entscheidungen aus verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten und allenfalls zu korrigieren. Durch besondere Anstrengungen, Perfektionismus und Kontrolle wird ver-



Zusammenfassung

- List unordered 1_x alsjaljasjoasjaosjoaodaodjaodjo-adjoadjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodja.

sucht, mögliche Misserfolge zu vermeiden (siehe auch unter Maximizers). Die Angst, Fehlentscheidungen zu fällen, kann dazu führen, dass Entscheidungen zu lange hinaus geschoben oder gar nicht mehr gefällt werden.

Die positiven Seiten des Narzissmus sind Extravertiertheit, es werden positive Stimmungen und Bindungen zwischen Projekt-Mitgliedern geschaffen, Kontaktfreudigkeit schafft Netzwerke und Verbindungen, Initiative treibt Entscheidungen voran.

Von Satisficers und Maximizers

Jede Informationssuche muss irgendwann einmal abgebrochen werden. Satisficers (Zufriedenheitssucher) mit der Strategie „Gut genug reicht“ sind mit einer guten Lösung zufrieden, obwohl es noch bessere Möglichkeiten gäbe. Diese Strategie ist Zeit, Nerven und Geldbeutel schonend, man ist zwar gut informiert, aber das reicht. Der Zusatzgewinn einer besseren Entscheidung durch noch mehr Abklärungen rechtfertigt die zusätzlichen Anstrengungen nicht mehr.

Maximizers (Perfektionisten, stark narzisstisch geprägte Personen sind solche) wählen die „Beste-heraus-holen-Strategie“. Sie stellen mehr Vergleiche an, die Informationssuche ist enorm aufwändig. Sie treffen zwar objektiv die besseren Entscheidungen, sie sind aber unzufriedener und gestresster und bereuen oft die getroffene Entscheidung, weil sie noch bessere Möglichkeiten vermuten. Angst vor der Reue ist ein wichtiger Grund für das Maximierungsverhalten (Gigerenzer 2008, S. 14ff, Kahneman 2014 S. 356 ff).

Kernthesen

- List unordered 1_x alsjaljasjoasjaosjoaadaodjaodjo-
adjoadjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaod-
jaodjaodj

Aus der Angst heraus zu versagen, kontrollieren Maximizers exzessiv, wiederholen und verbessern laufend, planen und organisieren übermässig. Sie zeigen Schwierigkeiten, sich zu entscheiden, zögern hinaus. Gefühle und Intuition werden in der Regel als Zeichen von Schwäche und Unvernunft gebrandmarkt, werden nicht zugelassen. Die Entscheidungsfähigkeit wird so entscheidend eingeschränkt (Maaz 2014). Das Entscheidungsverhalten von Maximizern passt überhaupt nicht in komplexe Marketingsituationen.

Denken in Chancen gibt Energie

Viele Entscheidungsprozesse gehen stark von aktuellen Problemsituationen aus. Denken in Problemen kostet Energie und verwehrt den Blick auf Chancen. Innovative Entscheidungen werden verlangsamt oder gar verhindert (Gerd Gigerenzer 2013), wenn:

- Intuitiven Bauchentscheidungen misstraut wird
- Bei jeder neuen Idee rationale Begründung verlangt wird
- Eine Absicherungskultur mit defensiven Entscheidungen geschaffen wird.

Menschen wissen immer sehr schnell, warum etwas nicht funktionieren wird, warum und welche Probleme und Schwierigkeiten es geben könnte. Geht etwas schief, tritt der «Ich-hab's-doch-immer-gewusst»-Effekt, ein Rückschaufehler ein (Kitz, Tusch 2014, S. 170f). Wenn man aber von der zukünftigen Chancensituation zurück auf die aktuelle Situation schaut, gibt es auch Lösungen für die damit verbundenen Risiken, Probleme und Schwierigkeiten.

Zwei kognitive Denksysteme

Obwohl das bewusste, rationale System von sich selbst glaubt, im Zentrum des Geschehens zu stehen (der Mensch meint, er denke rational und logisch), ist das intuitive unwillkürliche System der eigentliche «Held». Kahneman unterscheidet zwei kognitive Denksysteme (2014, 29ff):

- Bewusstes, rationales, langsames, mühsames, logisches Denken lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, kann in einer geordneten Folge von Schritten Gedanken konstruieren
- Intuitives, automatisches, unmittelbares, schnelles Denken mit Verständnis für „stimmige“ Geschichten, naheliegende Begründungen - ohne willentliche Steuerung. Hier entstehen spontan Eindrücke und Gefühle, welche die Hauptquellen der expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen des rationalen Denkens sind.

Um gute Entscheidungen zu treffen, muss man:

- Informationen ignorieren. Die grossen Zusammenhänge im Auge behalten: „Was von dem, was wir hier tun, ist wirklich wichtig?“ Zusätzlich zum Denken in Fakten: Denken in Werten.
- Die Umgebung der Entscheidungssituation richtig einschätzen, Mut zur Einfachheit und Transparenz ist der komplexen Umgebung besser angepasst, als komplexe Lösungen.
- Schnell entscheiden statt „wir brauchen noch mehr Daten und Abklärungen“
- Ergänzend zum logisch-analytischen, methodengestützten Ansatz Mut zu „Bauchentscheidungen“ mit Nutzung der Gefühls- und Intuitions-Funktion zeigen; man soll sich den Anteil der Intuition (d.h. persönlicher Anteil, Einstellung, Beziehung usw.) bewusst machen, um intuitive Denkfehler zu erkennen, Verantwortung übernehmen statt nachträgliche „rational“ absichern.
- Tempo zurück drehen, Überaktivität und hektisches Handeln (Action Bias) vermeiden, Zeit für Intuition und Entwicklungen zu schaffen. Schnelligkeit nicht mit Hektik verwechseln.
- Entscheide so gestalten und fällen, dass sie immer wieder verändert werden können, gezielt Redundanz und Puffer einsetzen, muddling trough nach groben Richtlinien ist in vielen Fällen angepasster als das sture Verfolgen detaillierter Pläne. Systematik und Chaos sollen sich ergänzen (Gratwanderung zwischen zwei Denkweisen), keine Panik, wenn Prozesse sich chaotisch zu entwickeln scheinen.
- Fehlerkultur fördern, statt defensives Entscheiden (defensiv: sich selbst schützen), falsche Entscheidungen können zwar nicht rückgängig gemacht, aber korrigiert werden, liefern Lerneffekte und sind Grundlage von Innovationen.
- Von der Zukunft her denken: Wie soll die Zukunft sein, was soll in dieser erreicht werden (Ziele) und erst dann überlegen, was heute passieren soll, damit die Grundlagen für die Erreichung der Ziele gelegt werden (Analyse der Ausgangssituation).

Es ist ein Irrtum, anzunehmen, Intelligenz sei zwangsläufig bewusst und hänge nur mit Überlegungen zusammen (Gigerenzer 2008, S. 25). Ganze Scharen von empirischen Psychologen haben gezeigt, dass das Modell des rationalen Verhaltens bei Unsicherheit als Beschreibung der Realität eindeutig falsch ist (Taleb 2008, S. 230). Intuition und das emotionale Erfahrungsgedächtnis umfassen das Wissen und die Erfahrungen, auf die man aktuell keinen bewussten Zugriff hat, das aber schnell im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das berufliche und private Entscheidungen steuert. „Wir wissen nämlich mehr, als wir sagen können“ (Gigerenzer 2008, S. 25, 49ff). Sie sind wie Computer mit sehr grossen Arbeitsspeichern, können eine grosse Datenmenge in kurzer Zeit verarbeiten und in Entscheidungssituationen sehr schnell Signale senden, allerdings oft diffus und unklare (Storch 2014, S.19ff). Dieses System zu vernachlässigen, würde heissen, sehr viele eigene Ressourcen nicht zu nutzen.

„In komplexen Systemen gibt es keine richtigen oder falschen Meinungen, keine gesicherten Fakten.“

„Krisen und Probleme sind heute so komplex und immer wieder neu, dass selbst Computersimulationen und Szenarien-Techniken nicht wirklich helfen. Das Durchwursteln (muddling trough) ist wahrscheinlich in vielen Situationen die einzig richtige Vorgehensweise“ (Wolf 2012), weil jede Situation neu und noch nie dagewesen ist und auch nie mehr so sein wird. Forschungen haben gezeigt, dass einfache Regeln komplexen Berechnungen überlegen sein können, und zwar genau dann, wenn Instabilität und Unvorhersagbarkeit hoch sind, oder man mit kleinen Stichproben viele Parameter schätzen muss (Gigerenzer 2008, S.71ff). Beides trifft auf komplexe Marketingsituationen zu. Da sind die Satisficer gegenüber den Maximizer eindeutig im Vorteil. Die moderne Psychologie nimmt an, dass Führungskräfte eine «adaptive Toolbox» mit Heuristiken für den Umgang mit Menschen und Strategien haben, die aus ihrer persönlichen Erfahrung stammen (Gigerenzer 2008, S.71ff). „Je komplexer eine Entscheidung, desto mehr sollte man seiner unbewussten Informationsverarbeitung vertrauen“ (Dijksterhuis 2006).

Intuition und Erfahrungen können auch trügen

Menschen verwerten bei ihren Entscheidungen im Risiko vor allem solche Erfahrungen, die sie erst vor kurzem gemacht haben. Weiter zurück liegende Erfahrungen treten bei bewusster Abwägung in den Hintergrund, wirken aber als Intuition auf die Entscheidung.

Nur wenige würden Bauchentscheidungen öffentlich zugeben. Denn, falls etwas schief geht, steht man dumm da, wenn man es nicht begründen kann. Also wird ein grosser Teil der Denkarbeit darauf verwendet, im Nachhinein Gründe für eine intuitive Entscheidung zu finden, anstatt diese rational zu analysieren und in Frage zu stellen.

„Fünf Variablen gleichzeitig im Auge zu behalten ist für Menschen nahezu unmöglich.“

Entscheiden in komplexen Marketing-Situationen

Man kann nie sicher sein, die richtige Entscheidung gefällt zu haben, aber man muss sich die Sicherheit verschaffen, Entscheidungen mit allen zur Verfügung stehenden Informationen und Methoden systematisch und transparent erarbeitet zu haben. Es ist eine gehörige Portion Selbstkritik nötig, um die eigenen subjektiven Einflüsse auf Entscheidungssituationen zu erkennen, ohne sie eliminieren zu können. Stark narzisstisch veranlagte Persönlichkeiten werden dem in diesem Beitrag vorgehaltenem Spiegel kritisch oder sogar ablehnend

gegenüber stehen. Selbstkritische Personen werden sich intensiver mit den Grenzen des menschlichen Handelns auseinander setzen und ihre bisher noch wenig beachteten intuitiven Kompetenzen besser ausnützen.

Es geht nicht mehr um die Frage, was besser ist, rationale, methodengestützte Entscheidungsverfahren oder intuitive. Rationale Verfahren sind strukturierter, aber immer von Subjektivität und Intuition geprägt, sichern aber die Transparenz des Entscheidungsprozesses. Es geht mehr darum, sich selbstkritisch bewusst zu sein, dass die Intuition das eigene Entscheidungsverhalten trotz rationalem Vorgehen mehr prägt, als man sich selber zugesteht. Vor diesen Erkenntnissen erscheint es konsequent, die Entscheidungsvorgänge möglichst einfach und durchschaubar zu gestalten und nicht eine „wissenschaftliche Scheinobjektivität“ zu erzeugen (Haberfellner 2012, S. 288), welche selbstkritische Überlegungen verhindert.

Der Wert der heute bekannten rationalen Verfahren und Methoden liegt darin, dass sie Entscheidungssituationen transparent, für andere nachvollziehbar gestalten und Entscheidungen begründen.

Die Frage dreht sich auch darum, wie viel Methodenaufwand man betreibt und wie weit man sich auf die eigene Intuition verlassen will. Und vor allem: Welche menschlichen Fehler sind im Entscheidungsprozess wie zu vermeiden. Entscheiden in komplexen Situationen (in Anlehnung an Gigerenzer 2008, Kahneman 2014, Müri 1992, Wolf 2012) ist anspruchsvoll.

Letztlich sind es meist die Fehler im Entscheidungs-Prozess, welche dem Entscheider möglicherweise zum Verhängnis werden und weniger das Ergebnis.

Es lässt sich nie nachweisen, ob eine Entscheidung falsch oder richtig war, denn keiner weiss, wie es heraus gekommen wäre, wenn anders entschieden worden wäre.

Literaturverzeichnis

Ariely, Dan (2008): Denken hilft zwar, nützt aber nichts, München 2008

Ariely, Dan (2012): Wer denken will, muss fühlen, München, 2012

Bauer, Florian; Koth, Hardy (2014): Der unvernünftige Kunde, München 2014

Dijksterhuis, Ap (2006): On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect; Science 311 (5763): 1005–1007

Gigerenzer, Gerd (2008): Bauchentscheidungen - Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, 11. Auflage, München 2008

Gigerenzer, Gerd (2013): Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, 1. Auflage, München 2013

Handlungsempfehlungen

- List unordered 1_x alsjaljasjoasjoaodaodjaodjo-adjoadjoadjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodjaodja.



- Haberfellner, Reinhard; et al (2012): Systems Engineering – Grundlagen und Anwendung; 12., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2012
- Halford, G.S., et al. (2005). How many variables can humans process? in: Psychological Science, 16, 70-76
- Honegger, Jürg (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, Zürich 2008
- Kahneman, Daniel (2014): Schnelles Denken, langsames Denken, 4. Auflage, München 2014
- Kay, John (2011): Obliquity – Die Kunst des Umwegs; München 2011
- Kitz, Volker; Tusch, Manuel (2014): Warum uns das Denken nicht in den Kopf will, München, 2014
- Kitz, Volker; Tusch, Manuel (2011): Psycho? Logisch? München, 2011
- Kruger, Justin; Dunning, David (1999): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1999, 77 S. 1121–34
- Maaz, Hans-Joachim: Die narzisstische Gesellschaft, München, 2014
- Müri, Peter (1992): Psychologische Aspekte der Projektarbeit, in: Haberfellner, Reinhard; et al (Hrsg.): Systems Engineering – Methodik und Praxis; 7. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 1992, S. 282 - 304
- Oberhauser, Lia (2014): Hä? Huch. Aha!, in: Gehirn und Geist, Nr. 6/2014, S. 14ff
- Schulze, Jan Henning (2013): Wie Sprache unsere Entscheidungen beeinflussen kann, in: Perspektiven, Bavarian Working Papers in Linguistics 2, Bamberg und München, 2013
- Storch, Maja (2014): Das Geheimnis kluger Entscheidungen – Von Bauchgefühl und Körpersignalen; 7. Auflage, Zürich 2014
- Taleb, Nassim Nicholas (2008): Der Schwarze Schwan, die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München 2008
- Twenge, Jean M.; Campbell, W. Keith (2010): The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement, in: Journal of Personality, 2010 76, 875-901
- Wolf, Axel (2012): Sich durchwursteln: Die Kunst der Improvisation, in: Psychologie Heute, Mai 2012, S. 20ff
- Zeisberger, Stefan (2014): Framing-Effekte in der Darstellung von Finanzrisiken, Referat im Forum Finanzmarktregulierung, Institut für Banking und Finance, Universität Zürich 14. April 2014



Download des Beitrags
www.springerprofessional.de/mrsg